

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 KINERJA ORGANISASI**

##### 2.1.1 Pengertian kinerja organisasi

*Knowledge sharing* pada suatu organisasi berpengaruh pada kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Kinerja sendiri dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan terlaksananya tugas selama periode waktu tertentu, sesuai sasaran yang telah diputuskan. Menurut Pasolong (2019), kinerja organisasi diartikan sebagai totalitas kerja yang dicapai suatu organisasi secara efektif. Sedangkan menurut Mangkunegara (2017), kinerja merupakan hasil kerja dalam bentuk kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan dalam memenuhi tanggung jawabnya. Kinerja karyawan juga dapat diartikan sebagai capaian karyawan yang didukung manajemen perusahaan yang mengukur keberhasilan karyawan.

##### 2.1.2 Faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi

Menurut Kasmir (2016) dalam (Tri Juniarti et al., 2021), 10 faktor yang mempengaruhi hasil kinerja maupun perilaku kerja meliputi,

1. Kemampuan dan keahlian, berupa *skill* yang dimiliki suatu orang dalam pekerjaan.
2. Pengetahuan, pengetahuan yang baik tentang pekerjaan akan memberikan hasil pekerjaan yang baik pula.
3. Rancangan kerja, merupakan perencanaan kerja yang memudahkan pekerja mencapai tujuan organisasi.

4. Kepribadian, merupakan suatu hal mempengaruhi seseorang dalam melakukan pekerjaannya.
5. Motivasi kerja, merupakan dorongan dalam melakukan pekerjaan, dapat berasal dari dalam diri atau dorongan dari luar.
6. Kepemimpinan, merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengelola dan mengatur bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan.
7. Gaya kepemimpinan, merupakan sikap pimpinan dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.
8. Budaya organisasi, adalah norma atau aturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Budaya ini mengatur hal yang berlaku dan harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu organisasi.
9. Kepuasan kerja, merupakan perasaan puas yang dirasakan setelah menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik.
10. Lingkungan kerja sekitar, berupa suatu kondisi atau suasana lingkungan tempat bekerja, dapat berupa ruangan, sarana prasarana, maupun rekan kerja.

Sedangkan menurut Boyatzis (1982) dalam *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, terdapat 3 faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi, sebagai berikut:

1. Individu, merupakan irisan faktor meliputi visi, nilai, filosofi, pengetahuan, kemampuan, serta kompetensi.
2. Lingkungan organisasi, terdiri dari kultur & iklim, struktur & sistem, posisi strategis, persaingan tinggi & kompetensi

3. *Job demands*, merupakan irisan faktor yang tersusun dari tugas, fungsi, dan peran.

Irisan dari ketiga faktor tersebut akan menghasilkan kinerja terbaik (*best fit*) apabila dikaitkan dengan kepemimpinan dan *knowledge sharing* dalam upaya peningkatan inovasi.

## **2.2 POLA KEPEMIMPINAN**

### **2.2.1 Pengertian pola kepemimpinan**

Pola kepemimpinan merupakan proses seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama (Northouse, 2013). Sehingga pola kepemimpinan dapat diartikan sebagai usaha yang dilakukan pemimpin dalam membuat keputusan untuk mempengaruhi bawahan dalam organisasi yang dipimpinnya. Setiap pemimpin memiliki pola kepemimpinan berbeda untuk organisasinya. Pola kepemimpinan dianggap tepat apabila dapat memaksimalkan produktivitas, adaptif terhadap berbagai situasi dan meningkatkan kepuasan kerja.

### **2.2.2 Jenis pola kepemimpinan**

#### **1. Transformasional**

Pola kepemimpinan transformasional merupakan proses saat pimpinan dan bawahan menciptakan koneksi untuk meningkatkan motivasi dan moralitas, baik untuk pemimpin maupun pengikut (Northouse, 2013). Menurut Avolio & Bass (2001), pemimpin dengan pola transformasional cenderung memberikan motivasi bagi orang lain untuk melakukan sesuatu lebih dari batas kemampuan yang tidak mungkin.

Menurut Kreitner & Kinicki (2008), pola kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a) Pemimpin membuat visi masa depan yang menarik
- b) Pemimpin optimis & antusias
- c) Pemimpin berkorban demi kebaikan bersama;
- d) Pemimpin dapat menjadi panutan bagi karyawannya;
- e) Pemimpin memberikan dukungan & semangat kepada para karyawan;
- f) Pemimpin memberikan pelatihan pada karyawan agar dapat berkembang;
- g) Pemimpin mendorong adanya inovasi yang kreatif untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi karyawan.

Pola kepemimpinan transformasional memiliki kemiripan dengan pola kepemimpinan karismatik (Northouse, 2013). Pola kepemimpinan tersebut memiliki karakteristik yang spesifik, seperti pengaruh kuat untuk menjadi panutan serta kompetensi pimpinan melalui perspektif bawahannya.

## 2. Transaksional

Pola kepemimpinan transaksional terkait dengan sebagian besar model kepemimpinan, yang berfokus pada pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan pengikut (Northouse, 2013). Kepemimpinan transaksional menjaga stabilitas organisasi melalui interaksi antara pemimpin dan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Pola kepemimpinan ini identik

dengan perjanjian untuk pemberian imbalan atau kritik bersifat korektif berdasarkan perilaku atau kualitas kinerja bawahan (Arenas, 2019).

Menurut Kreitner & Kinicki (2008), terdapat karakteristik pola kepemimpinan transaksional sebagai berikut:

- a) Pemimpin sebagai penentu tujuan organisasi dan menginformasikannya pada karyawan
- b) Pimpinan mengawasi karyawan dalam menjalankan tugas
- c) Pemimpin memberikan penghargaan kepada karyawan yang berhasil mencapai kinerja sesuai yang ditetapkan
- d) Pemimpin memberikan sanksi atau hukuman kepada karyawan yang tidak dapat mencapai kinerja sesuai yang telah ditetapkan

### 2.2.3 Faktor yang mempengaruhi pola kepemimpinan

Model pola kepemimpinan mencakup enam faktor berbeda, terbagi menjadi faktor yang membentuk pola kepemimpinan transformasional dan transaksional meliputi:

#### 1. Transformasional

Faktor 1. *idealized influence*, mendeskripsikan pemimpin sebagai panutan bagi bawahannya.

Faktor 2. *Inspirational motivation*, mendeskripsikan pemimpin sebagai komunikator yang menginspirasi bawahan untuk berbagi pandangan yang sama terkait visi perusahaan.

Faktor 3. *Intellectual stimulation*, merupakan faktor pola kepemimpinan yang menstimulasi bawahan untuk bekerja secara kreatif dan inovatif serta menghargai pemimpinnya.

Faktor 4. *Individualized consideration*, merupakan faktor pola kepemimpinan, dimana pemimpin menyediakan waktu untuk mendengarkan kebutuhan bawahannya. Pemimpin kemudian akan memberikan bimbingan dan saran agar bawahan dapat terus berimprovisasi.

## 2. Transaksional

Faktor 5. *Contingent reward*, merupakan proses pertukaran antara pimpinan dan bawahan, dengan penghargaan sebagai imbalan hasil kerja keras.

Faktor 6. *Management by exception*, merupakan faktor pola kepemimpinan yang melibatkan kritik yang korektif atau *feedback* negatif. Terdapat 2 bentuk *Management by exception*, yaitu bentuk aktif dan pasif.

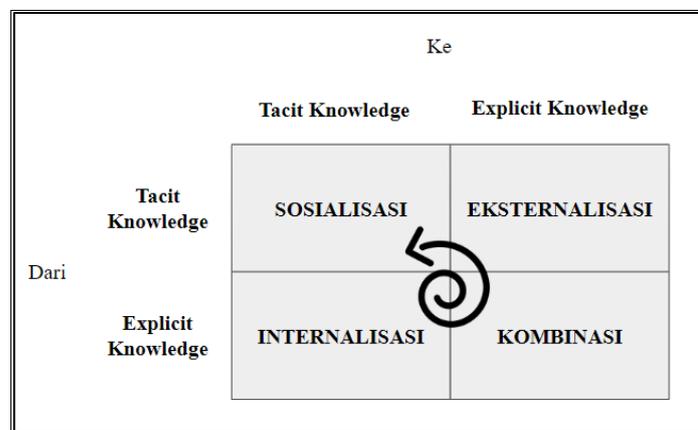
### 2.3 **KNOWLEDGE SHARING**

#### 2.3.1 Pengertian *knowledge sharing*

*Knowledge sharing* adalah bagian dari proses *knowledge management*, berperan sebagai fondasi dalam proses inovasi suatu organisasi sehingga dapat bertumbuh dan bertahan. *Knowledge* atau pengetahuan ini menjadi sumber daya utama dan paling penting dalam suatu organisasi (Brčić & Mihelič, 2015). *Knowledge sharing* dapat dianggap sebagai salah satu elemen paling utama dalam proses *knowledge management* dalam organisasi.

Seorang individu, tim, maupun organisasi dapat berbagi pengetahuan satu sama lain dalam berbagai cara melalui *knowledge sharing* (Charband & Navimipour, 2016). *Knowledge sharing* dalam suatu organisasi merupakan proses penyebaran informasi atau pengetahuan pada saat yang tepat sesuai kebutuhan karyawan (Tobing, 2016). Witherspoon et al. (2013) berpendapat bahwa *knowledge sharing* merupakan salah satu proses dalam manajemen pengetahuan yang digunakan untuk membuat, mengumpulkan, dan memelihara proses bisnis.

Melalui *knowledge sharing* dapat terjadi peningkatan aspek pengetahuan milik perusahaan (Davenport & Prusak, 1998). Proses pertukaran pengetahuan antar individu atau kelompok dapat menjadi pengetahuan baru setelah adanya proses sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi secara berkelanjutan atau yang dikenal dengan proses *knowledge spiral* (gambar 2.1).



Gambar 1. 1 Knowledge Spiral

Sumber: Nonaka & Takeuchi , 1995

Tahap pertama yaitu sosialisasi merupakan proses *sharing tacit knowledge* (pengetahuan implisit) dengan interaksi secara langsung. Tahap kedua disebut proses eksternalisasi merupakan proses yang mengubah *tacit knowledge*

(pengetahuan implisit) menjadi *explicit knowledge* (pengetahuan eksplisit). Tahap ketiga disebut proses kombinasi, yaitu proses pengembangan *explicit knowledge* (pengetahuan eksplisit) ke bentuk yang lebih sistematis dan terdokumentasi. Tahap internalisasi merupakan tahap akhir yang merupakan proses pembelajaran *explicit knowledge* (pengetahuan eksplisit) oleh karyawan dalam organisasi (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Sehingga berdasarkan uraian-uraian di atas *knowledge sharing* dapat disimpulkan sebagai suatu metode yang digunakan untuk menyebarkan pengetahuan, pengalaman atau keahlian seseorang atau departemen untuk memenuhi kebutuhan dalam berjalannya suatu organisasi.

### 2.3.2 Jenis *knowledge sharing*

Terdapat 2 jenis *knowledge* dalam organisasi menurut Nonaka & Takeuchi (1995) yang terdiri atas:

#### 1. *Tacit Knowledge*/ Pengetahuan Implisit

*Tacit knowledge* atau pengetahuan implisit, merupakan jenis pengetahuan yang bersifat personal sehingga sulit untuk diteruskan secara formal dan dikomunikasikan kepada orang lain. Jenis pengetahuan ini lebih sulit untuk dibagikan karena tidak dapat diungkapkan secara langsung menggunakan kata-kata, sehingga lebih membutuhkan interaksi secara langsung. Pemahaman yang subjektif, intuisi dan firasat merupakan beberapa bentuk *tacit knowledge*.

#### 2. *Explicit Knowledge*/ Pengetahuan Eksplisit

*Explicit knowledge* atau pengetahuan eksplisit, merupakan jenis pengetahuan yang tertulis sehingga dapat diproses secara digital karena sifatnya yang presisi dan ilmiah. Pengetahuan eksplisit dapat dengan mudah dijelaskan dan dikodifikasikan serta disimpan dalam buku, manual dan jenis publikasi lainnya. Jenis pengetahuan ini juga dapat diteruskan secara formal dan sistematis kepada orang lain.

### 2.3.3 Faktor yang mempengaruhi *knowledge sharing*

Terdapat 3 faktor penentu dalam *knowledge sharing* seperti yang dikutip dalam (Firdaus & Ahman, 2020), antara lain:

1. Faktor organisasional, yang berasal dari lingkungan atau individu lain, meliputi budaya kerja, sistem manajemen, dan insentif.
2. Faktor individu, yang berasal dari internal suatu individu meliputi sikap individu dan ekspektasi personal.
3. Faktor teknis, yang berkaitan dengan teknologi informasi untuk meningkatkan kemampuan peserta dalam proses *sharing*.

### 2.3.4 Manfaat *knowledge sharing*

*Knowledge sharing* berperan penting dalam berlangsungnya suatu organisasi. Terdapat beberapa manfaat *knowledge sharing* menurut Razak et al. (2016), sebagai berikut:

1. Membagikan pengetahuan antar karyawan,
2. Meningkatkan kemampuan karyawan dalam berorganisasi,
3. Adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja,

4. Memanfaatkan pengetahuan baru untuk kelangsungan organisasi,
5. Melatih karyawan untuk membuat keputusan yang efektif.

## 2.4 PENELITIAN TERDAHULU

Berikut merupakan penelitian terdahulu yang menjadi referensi dalam penelitian ini.

*Tabel 2. 1 Penelitian terdahulu*

<b>Nama, Judul (tahun), Penerbit</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Metode Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Kyei-Frimpong, M., Nyarko Adu, I., Suleman, A. R., & Owusu Boakye, K. (2022). In Search of Performance-Oriented Leadership Behaviors in the Ghanaian Financial Service Sector: the Role of Knowledge Sharing (2022), Journal of Work-Applied Management	Pola kepemimpinan, <i>knowledge sharing</i> , kinerja organisasi	Metode penelitian kuantitatif	Organisasi selalu berusaha untuk meningkatkan hasil kinerja. peran mediasi <i>knowledge sharing</i> terhadap pola kepemimpinan terlihat memiliki implikasi positif pada keunggulan hasil kinerja organisasi.
Muhammed, S., & Zaim, H. (2020). Peer knowledge sharing and organizational performance: the role of leadership support and knowledge management success. Journal of Knowledge Management, 24(10), 2455–2489.	<i>Knowledge sharing</i> , kinerja organisasi	Metode penelitian kuantitatif	Tingkat keterlibatan karyawan dalam <i>knowledge sharing</i> dengan kepemimpinan atasan memberikan dampak positif pada kinerja organisasi

<p>Akparep, J. Y., Jengre, E., &amp; Mogre, A. A. The Influence of Leadership Style on Organizational Performance at TumaKavi Development Association, Tamale, Northern Region of Ghana (2019). <i>Open Journal of Leadership</i>, 08(01), 1–22.</p>	<p>Gaya kepemimpinan, Kinerja organisasi</p>	<p>Metode penelitian kuantitatif</p>	<p>Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja organisasi. Gaya kepemimpinan demokratis/ transformasional yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, terbukti meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan.</p>
--	--	--------------------------------------	---

Sumber: Analisis Penulis, 2023

## 2.5 PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Hipotesis yang dirumuskan menjadi jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang dalam pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner. Menurut Kyei-Frimpong et al. (2022) dalam penelitiannya, *knowledge sharing* memediasi hubungan antara pola kepemimpinan dan Kinerja Organisasi. Selain itu, pola kepemimpinan transformasional dan pola kepemimpinan transaksional berhubungan positif dengan Kinerja Organisasi. Sehingga dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis, sebagai berikut:

### 2.5.1 Pengaruh Pola Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi

Kepemimpinan transformasional memberikan kebebasan pada bawahan, sehingga memungkinkan mereka membentuk strategi yang baik untuk perusahaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Moh et al. (2015), pola kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Menurut Young et al. (2021), timbal balik antara pemimpin dan bawahan akan meningkatkan efisiensi organisasi. Sehingga dapat dirumuskan bahwa pola kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

**H1a:** Pola Kepemimpinan Transformasional (KTF) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi (KO)

#### 2.5.2 Pengaruh Pola Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Organisasi

Pola Kepemimpinan Transaksional menggunakan penghargaan dan hukuman berdasarkan kinerja organisasi untuk mempengaruhi karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan (Purwanto et al. (2020). Pola kepemimpinan transaksional dapat memiliki pengaruh positif dan negatif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh positif dapat terjadi ketika karyawan menerima penghargaan serta kritik secara terbuka, dan pengaruh negatif dapat terjadi saat karyawan menilai atasannya tidak transparan dan tidak menepati janji. Sehingga pola kepemimpinan transaksional yang merespon positif oleh bawahannya akan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

**H1b:** Pola Kepemimpinan Transaksional (KTS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi (KO)

#### 2.5.3 Pola Kepemimpinan Transformasional mempengaruhi *Knowledge Sharing*

Pola Kepemimpinan Transformasional merupakan pola kepemimpinan yang menekankan motivasi untuk melakukan sesuatu yang lebih dari batas kemampuan (Avolio & Bass, 2001), sehingga melalui penerapan pola kepemimpinan ini akan mempengaruhi banyaknya kegiatan *Knowledge Sharing* dalam organisasi.

**H2a:** Pola Kepemimpinan Transformasional (KTF) mempengaruhi *Knowledge Sharing* (KS) secara positif dan signifikan.

#### 2.5.4 Pola Kepemimpinan Transaksional mempengaruhi *Knowledge Sharing*

Pola Kepemimpinan Transaksional banyak menekankan proses pemberian imbalan atau kritik korektif terhadap kinerja bawahan (Arenas, 2019), sehingga melalui proses *Knowledge Sharing* akan ada pertukaran ilmu yang bertujuan untuk mengurangi kritik yang timbul akibat kinerja buruk bawahan.

**H2b:** Pola Kepemimpinan Transaksional (KTS) mempengaruhi *Knowledge Sharing* (KS) secara positif dan signifikan.

#### 2.5.5 Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Organisasi

Menurut penelitian yang dilakukan Muhammed, S., & Zaim, H. (2020), tingkat keterlibatan karyawan dalam proses *Knowledge Sharing* akan memberikan pengaruh positif pada Kinerja Organisasi. Melalui kegiatan *Knowledge Sharing*, penyebaran pengetahuan, pengalaman, dan keahlian dapat disebarkan demi perkembangan suatu organisasi.

**H3:** *Knowledge Sharing* (KS) mempengaruhi Kinerja Organisasi (KO) secara positif dan signifikan.

#### 2.5.6 Pengaruh Pola Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi yang dimediasi *knowledge sharing*

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kyei-Frimpong et al. (2022), *knowledge sharing* berperan sebagai mediasi yang menekankan pola kepemimpinan transformasional terhadap hasil kinerja organisasi. Situasi ini sesuai

dengan hipotesis Antonopoulou et al. (2021), dimana bawahan merasa dipercaya untuk berbagi *knowledge* (pengetahuan) di dalam lingkungan organisasi, yang menyebabkan peningkatan performa kinerja di dalam organisasi. Maka dapat dimaknai bahwa pola kepemimpinan transformasional secara tidak langsung memprediksi hasil kinerja organisasi yang positif karena pengaruh mediasi *knowledge sharing*.

**H4a:** *Knowledge Sharing* (KS) memediasi hubungan antara Pola Kepemimpinan Transformasional (KTF) dan Kinerja Organisasi (KO)

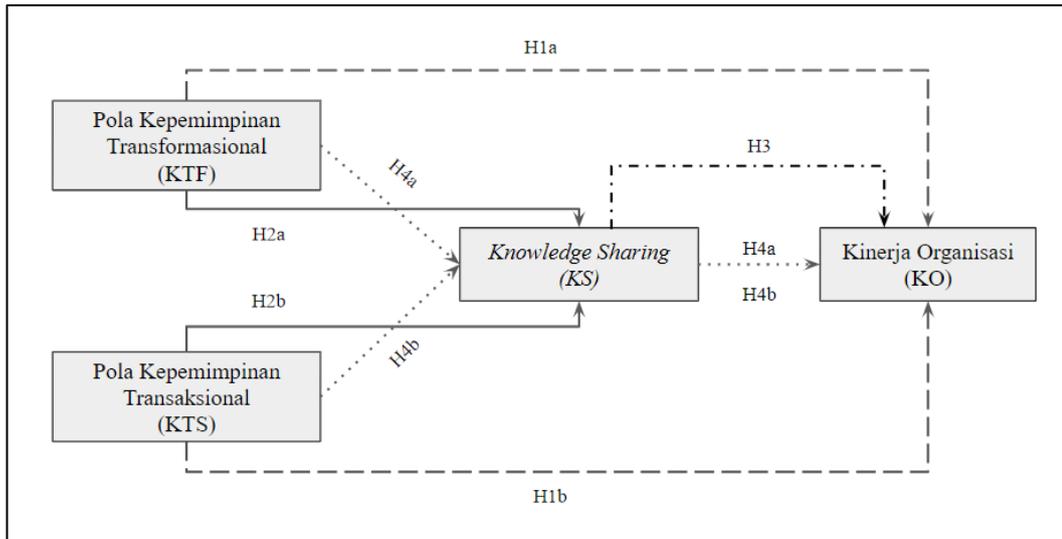
#### 2.5.7 Pengaruh Pola Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Organisasi yang dimediasi *knowledge sharing*

Menurut penelitian Kyei-Frimpong et al. (2022), bawahan yang bekerja dengan pola kepemimpinan transaksional memiliki dorongan untuk saling berbagi pengetahuan (*knowledge*) sebagai media pemenuhan target kinerja, karena dorongan dari atasan yang memimpin dan menentukan jalan kerja bawahannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pola kepemimpinan transaksional memiliki mekanisme yang memengaruhi kinerja organisasi.

**H4b:** *Knowledge Sharing* (KS) memediasi hubungan antara Pola Kepemimpinan Transaksional (KTS) dan Kinerja Organisasi (KO)

## 2.6 KERANGKA PENELITIAN

Berdasarkan landasan teori, hasil penelitian terdahulu dan pengembangan hipotesis di atas, dapat dirumuskan kerangka penelitian yang dapat dilihat pada gambar 2.1 sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Hipotesis penelitian  
 Sumber: Diadopsi dari Kyei-Frimpong et al., 2022